



# **Uuden myyntiassistentin perehdyttämisen kehittäminen**

## **Case: ABB Oy**

Anna Federley

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2013



|  |   |
|--|---|
| <b>Tekijä tai tekijät</b><br>Anna Federley   | <b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b><br>2010 |
| <b>Raportin nimi</b><br>Uuden myyntiassistentin perehdyttämisen kehittäminen<br>Case: ABB Oy   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>39 + 6    |
| <b>Opettajat tai ohjaajat</b><br>Mari Takko  |   |
| <p>Perehdyttäminen on tärkeää yrityksen jatkuvan kehityksen ja menestyvän liiketoiminnan kannalta. Se on osa henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä. Perehdyttämisprosessi toteutetaan eri vaiheiden kautta joita ovat suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi. Tavoitteena on että henkilö saa riittävän osaamisen ja valmiudet menestyä työssään. Perehdyttämisessä kohtaavat mennyt, nykyhetki, tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona ABB Oy:n Domestic Sales – yksikön asiakaspalvelutiimille. Työn tarkoituksena on kehittää asiakaspalvelutiimissä aloittavien myyntiassistenttien perehdyttämistä. Tutkimuksen pääongelmana on selvittää millainen on perehdyttämisen nykytila ja miten sitä voidaan kehittää. Alaongelmina oli selvittää mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja millainen on hyvä perehdyttäjä. Tavoitteena on myös tutkia kuinka myyntiassistentin kehityspolkua voidaan kehittää.</p> <p>Työ rajattiin koskemaan henkilöstöhallinnon osa-alueista perehdyttämistä. Toimeksianton mukaisesti työssä selvitetään perehdyttämisen nykytila ja etsitään kehittämistoimenpiteitä perehdyttämisen tueksi.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään perehdyttämisen teoriaa. Toisessa osuudessa syvennyttään kohdeyritykseen. Teemahaastattelut toteutettiin huhtikuun 2013 aikana.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella luodaan kehittämisohjeita avuksi uusien myyntiassistenttien perehdyttämiseen. Työn liitteenä ovat haastattelurungot.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>Perehdyttäminen, Työnopastus, Henkilöstöjohtaminen   |   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Authors</b><br>Anna Federley  | <b>Group or year of entry</b><br>2010           |
| <b>The title of thesis</b><br>Development of orientation of a new Sales Assistant<br>Case: ABB Oy  | <b>Number of pages and appendices</b><br>39 + 6 |
| <b>Supervisor(s)</b><br>Mari Takko   |   |
| <p>Orientation is important for continual development of enterprise and success of business. It is a part of human resource management and development of personnel. Orientation process will be an implement through several periods. These periods are planning, implementation, monitoring and evaluation. Aim is that person gets sufficient competence and ability to success in her/his work. During the orientation past, present, future, results and development are merged.</p> <p>The thesis was an assignment by the Custome Service team of ABB Oy Domestic Sales – unit. The objective of thesis was to develop orientation process of new Sales Assistants. Second goal was to develop competence of those Sales Assistants who have been working there longer time. Main research problem of thesis was to research present state of orientation process and how it can be developed. Other research problems were to examine goals of an orientation process and what kind of person is good mentor. The objective was also to examine how development process of Sales Assistant can be developed.</p> <p>The thesis was defined to relate orientation which is a part of a human resource management. According to the assignment the thesis was researched a present state of orientation and search developing actions to support an orientation process.</p> <p>Theoretical background is based on two parts. The first part deals a theory of an orientation. The other part is immersed to the target company. Theme interviews were put into practice during April 2013.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella luodaan kehittämisohdotuksia avuksi uusien myyntiassistenttien perehdyttämiseen. Työn liitteenä ovat haastattelurungot.</p> <p>New developing action suggestions will be created to help orientation of new Sales Assistants based on research results. Interview frames as attachments.</p> |   |
| <b>Key words</b><br>Familiarization, Occupational instruction and guidance, Human resource Management  |   |

# Sisällys

|  |    |
|--|----|
| 1 Johdanto .....   | 3  |
| 1.2 Teoreettinen viitekehys.....                                 | 4  |
| 2 Perehdyttäminen.....   | 6  |
| 2.1 Perehdyttämisen merkitys .....                               | 6  |
| 2.1.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt .....                 | 7  |
| 2.2 Perehdyttämisprosessi.....                                   | 9  |
| 2.2.1 Perehdyttämisprosessin vaiheet .....                       | 9  |
| 2.2.1.1 Suunnittelu .....  | 9  |
| 2.2.1.2 Toteutus .....   | 10 |
| 2.2.1.2.1 Tiedottaminen ennen työn alkua .....                   | 11 |
| 2.2.1.2.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen .....        | 11 |
| 2.2.1.2.3 Työsuhteperehdyttäminen .....                          | 12 |
| 2.2.1.2.4 Työnopastus .....                                      | 12 |
| 2.2.1.3 Arviointi ja seuranta.....                               | 15 |
| 2.2.2 Perehdyttämismateriaali.....                               | 16 |
| 2.3 Perehdyttämisprosessin ongelmakohdat.....                    | 16 |
| 2.4 Perehdyttäjän rooli.....                                     | 18 |
| 2.4 Laki perehdyttämisestä.....                                  | 19 |
| 2.6 Viitekehyskuvio.....   | 20 |
| 3 ABB.....   | 21 |
| 3.1 Liiketoiminta Suomessa.....                                  | 21 |
| 3.2 Myyntiassistentin toimenkuva Domestic Sales – yksikössä..... | 22 |
| 3.3 Perehdyttämisen nykytila.....                                | 24 |
| 4 Tutkimusmenetelmät .....                                       | 25 |
| 4.1 Aineiston ja tutkimusmenetelmän esittely.....                | 25 |
| 4.2 Tutkimuksen toteutus.....                                    | 26 |
| 4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti.....                         | 27 |
| 5 Tutkimushaastattelut.....                                      | 29 |
| 5.1 Tutkimuksen kohderyhmä.....                                  | 29 |
| 5.2 Haastattelun tulokset.....                                   | 30 |
| 5.2.1 Perehdyttämisen merkitys ja tavoite.....                   | 30 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 5.2.2 Perehdyttämisprosessi..... | 32 |
| 5.2.3 Perehdyttäjän rooli.....   | 36 |
| 5.2.4 Kehityspolku.....          | 37 |
| 6 Yhteenveto.....                | 39 |
| Lähteet.....                     | 43 |
| Liitteet.....                    | 46 |

# 1 Johdanto

Onnistunut perehdyttäminen on olennaista yritykselle menestyvän liiketoiminnan kannalta. Sen avulla huolehditaan siitä että henkilöllä on riittävät tiedot ja taidot joita tarvitaan tehtävän onnistuneeseen hoitamiseen. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä saavutetaan kilpailuetua, säästetään kustannuksissa ja parannetaan yrityskuvaa.

Perehdyttäminen lisää henkilöstön motivaatiota hoitaa työnsä laadukkaasti ja turvallisesti. Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja henkilön kehittämistä. Huolehtimalla perehdyttämisestä yrityksen tavoitteet saavutetaan strategian mukaisesti.

Opinnäytetyön aihe on myyntiassistentin perehdyttämisen kehittäminen. Aihe on ajankohtainen, koska perehdyttämisessä on havaittu selviä puutteita.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustyyppinen työ. Tutkimuksen taustana on esimerkiksi Domestic Sales – yksikön asiakaspalvelun henkilöstötyytyväisyyskyselyssä havaitut ongelmat myyntiassistenttien perehdyttämisessä. Teoriaa tulisi soveltaa enemmän käytäntöön. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla esimiestä, kahta perehdyttäjää ja kahta perehdytettävää. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Haastateltavat perehdyttäjät ovat työskennelleet myyntiassistentteina yrityksessä yli kahden vuoden ajan ja perehdytettävät alle puoli vuotta.

ABB Oy:llä on yksikkötasoisia että organisaatiotasoisia perehdytys suunnitelmia ja henkilöstön koulutuksia. Erilaisia koulutuksia järjestetään esimerkiksi toiminnoittain (markkinointi, myynti, projektiosaaminen). Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä uusien myyntiassistenttien perehdyttämisestä Domestic Sales - yksikössä käytännönläheisempää sekä löytää konkreettisia esimerkkejä miten perehdyttämistä voidaan kehittää.

Tutkimuksen tuloksia ja raportointia hyödynnetään Domestic Sales-yksikön asiakaspalvelutiimissä. Tutkimuksessa selvitetään myyntiassistentin nykyistä

perehdyttämisen tilaa sekä selvitetään tarvittavia kehittämistoimenpiteitä. Tutkimuksen tulosten perusteella tehdään tarvittavat jatkotoimenpiteet perehdyttämisen kehittämiseksi.

ABB Oy kuuluu kansainväliseen ABB-konserniin. ABB on johtava sähkövoima – ja automaatioteknologiayhtymä. Yhtymän tuotteet, palvelut ja järjestelmät parantavat teollisuus- ja energiayhtiöasiakkaiden kilpailukykyä ympäristömyönteisesti

Tutkimuksen tavoitteena on auttaa kohdeyritystä kehittämään myyntiassistentin perehdyttämistä sekä tehdä perehdyttämisestä käytännönlähteisempää (Tutkimusongelmat 1-4). Tutkimustulosten perusteella luodaan enemmän mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehityspolkuun.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastaukset tutkimusongelmiin:

1. Millainen on perehdyttämisen nykytila? (Pääongelma)
2. Miten perehdyttämistä voidaan kehittää? (Pääongelma)
3. Mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet? (Alaongelma)
4. Millainen on hyvä perehdyttäjä (Alaongelma)

Tutkimus rajataan kysymysongelmien ja opinnäytetyön otsikon alle. Tutkimus on rajattu koskemaan asiakaspalvelutiimissä työskenteleviä myyntiassistenttia sekä asiakaspalvelutiimin esimiestä.

## **1.1 Teoreettinen viitekehys**

Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsittelee perehdyttämisen teoriaa. Teoriaosuus jakaantuu kahden pääteeman alle. Ensimmäinen osa käsittelee perehdyttämisen teoriaa ja toinen osa kohdeyritystä. Perehdyttämisen teoriaosuuden tueksi käytetään erilaisia teorioita ja lähdemateriaaleja (kirjalähteet, verkkolähteet).

Viitekehys rakennettiin yhdistämään teoriaosuus ja empiirinen osio. Empiirisessä osiossa haastattelut on rakennettu teoriaosuudessa käsiteltävien teemojen ympärille (esim. perehdyttämisprosessi).



## **2 Perehdyttäminen**

Kaikkia organisaatioita ja jokaista työntekijää koskettaa perehdyttäminen.

Perehdyttäminen on organisaation toiminnan ytimessä – eikä yksikään organisaatio joka keskittyy ydinosaan voi välttyä siltä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 09)

Perehdyttämiseksi kutsutaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita henkilö ensimmäistä kertaa organisaatioon tullessaan tarvitsee sopeutuakseen uuteen työhönsä. Henkilö voi tarvita perehdyttämistä myös tilanteissa jossa työtehtävät tai työympäristö muuttuvat. (Heinonen ym. 1997, 142)

Yrityksen menestymiseen voidaan vaikuttaa, kun laadukkaalla perehdyttämisellä saavutetaan kilpailuetua. Yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, että perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21)

### **2.1 Perehdyttämisen merkitys**

Jokainen yrityksen työntekijä on organisatorisesta asemastaan riippumatta yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyjä sekä yrityskuvan edistäjä. Toiminnallaan hän viestittää kuvaa työnantajastaan, joten on tärkeää että henkilö tuntee organisaatiotaan laajemmin kuin oman työtehtävän sisällön. (Heinonen ym. 1997, 143) Perehdyttämisen tarkoituksena on turvata organisaation ja työyhteisön toiminnan laatu, luoda myönteinen asenne tulijassa työtä kohtaan ja auttaa pääsemään työtehtäviin kiinni nopeasti. Lisäksi perehdyttämisen laadukas hoitaminen tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden onnistumiseen ja lisää työmotivaatiota. (Viitala 2006, 260) Menestyksekkään perehdyttämisen seurauksena uusi henkilö tuntee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön, ymmärtää yrityksen toiminnan perimmäisen tarkoituksen sekä oppii tuntemaan tavan toimia sosiaalistumisen kautta. (Dessler 2009, 160)

### 2.1.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle henkilölle perusta työn menestyksekkäälle hoitamiselle sekä yhteistyölle työyhteisössä. (Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009, 2) Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, että perehdyttämisellä yritetään minimoida virheet. Laadukas perehdyttäminen jo heti työsuhteen alussa varmistaa, että yrityksen tuotteet ja palvelut sekä liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi omaa toimintaa. Organisaatioon keskeisiin toimintaperiaatteisiin tutustuminen lisää tulokkaan edellytyksiä osallistua yrityksen sisäiseen kehittämiskeskusteluun. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21-22)

Vaatimukset perehdyttämisestä kohtaan ovat kasvaneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Työnantajat vaativat henkilöstöltä aiempaa vahvempaa osaamista; henkilöstön yhteistyön kehittämistä, vaativaa ongelmanratkaisukykyä ja viestintäosaamista. Tietoteknisten taitojen hallitseminen yhä teknologistuvammassa yhteiskunnassa on avain henkilöstön menestymiseen. (Dessler 2009, 161) Viitalan (2006, 261) mukaan hyvällä perehdyttämisellä voidaan tukea uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään. Ensimmäiset viikot ovat ratkaisevia asenteiden muodostumisen kannalta. Perehdyttämisellä turvataan laatua ja tuottavuutta sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta.

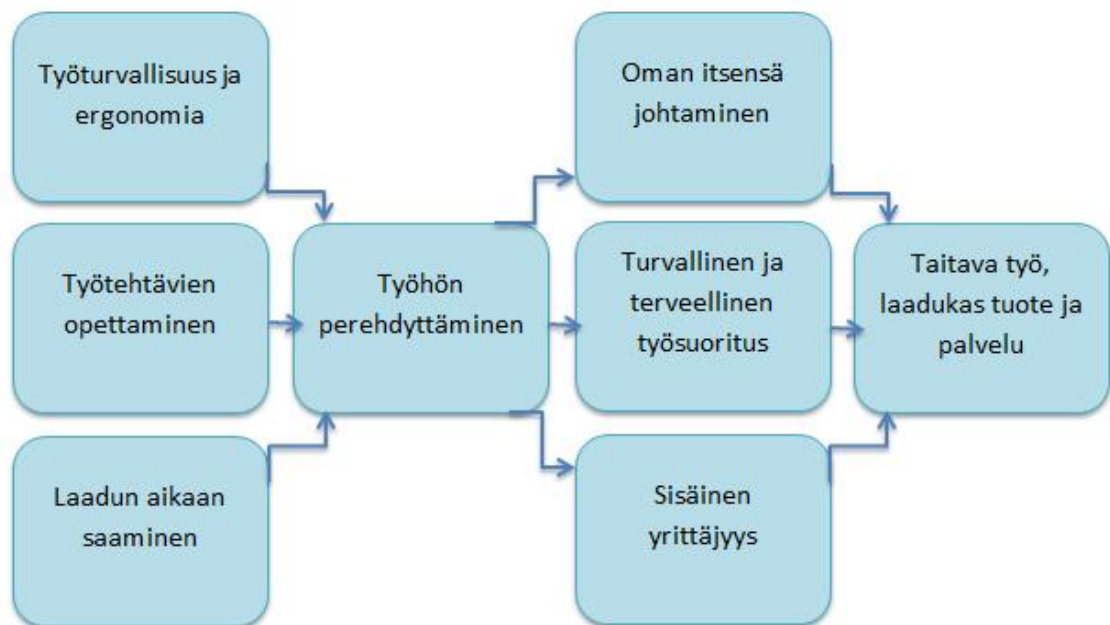
Perehdyttämisen tavoitteena on antaa perehdytettävälle mahdollisimman laaja kuva yrityksestä ja hänen toimenkuvastaan organisaatiossa, henkilökohtaisista työtehtävistä ja niiden liittymisestä muuhun toimintaan. Lisäksi tavoitteena on luoda uudelle henkilölle valmiudet työssä menestymiseen, positiivisen työmotivaation syntymiseen ja luodaan rekrytoijalle myönteinen asenne organisaatioon. Perehdyttämisellä opastetaan uuteen tehtäväkenttään, varmistetaan työyhteisön toiminta ja edistetään vuorovaikutuksen syntymistä esimiehen ja työtovereiden välille. (Heinonen ym. 1997, 142)

Tehokas ja laadukas perehdyttämistoiminta parantaa työoloja, vähentää työn fyysisiä ja psyykkisiä rasitteita ja parantaa työn tuottavuutta. Yhdessä nämä kaikki edistävät

organisaation tuloksellisuutta, kilpailukykyä ja kannattavuutta. Perehdyttäminen luo edellytyksiä työyhteisön monipuoliselle kehittymiselle. (Heinonen ym. 1997)

Ammattitaitoinen henkilö on sitoutunut työhönsä ja työskentelee tavoitteellisesti. Hän on motivoitunut kehittämään itseään ja kantaa vastuun oppimisestaan. Tällaisen ajattelutavan korostaminen on tärkeää jo perehdyttämisen alusta lähtien. (Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009, 3)

Työhön perehdyttämisen tavoitteena on myös tuottaa taitavaa työtä tai laadukasta palvelua/tuotetta. Työhön perehdyttäminen on monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, jossa otetaan huomioon esimerkiksi työtehtävien opettamisen lisäksi omatoimisuuteen kannustaminen. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus. (Mukaillen Kauhanen 2006, 146.)

## **2.2 Perehdyttämisprosessi**

Perehdyttämisprosessi koostuu eri osa-alueista, joita ovat työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen eli työnopastus. (Kauhanen 2006, 145) Prosessin tarkoituksena on antaa perehdytettävälle tietoa koko organisaatiosta, liikeideoista, toiminta-ajatuksista, henkilöstöstrategiasta ja –politiikasta, työhön liittyvistä tavoitteista, säädöksistä ja normeista. (Heinonen ym. 1997, 142 – 143)

Perehdyttäminen on uuden henkilön tukemista siihen saakka, kunnes hänellä on riittävät valmiudet vastata itsenäisesti uusista tehtävistään. Koko perehdyttämisprosessin ajatellaan olevan palvelus uudelle tulokkaalle, yrityskuvalle ja koko organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle. Sen pitäisi koskea kaikkia rekrytoitujen lisäksi harjoittelijoita, lomittajia, uusiin tehtäviin siirtyneitä henkilöitä ja opinnäytetöiden tekijöitä. (Viitala 2006, 259)

### **2.2.1 Perehdyttämisprosessin vaiheet**

Perehdyttämisprosessin vaiheet koostuvat eri osa-alueista joita ovat perehdyttämisen suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi. Suunnittelu on esimiehen vastuulla ja se on aloitettava aloissa. Suunnittelua seuraa toteutus, joka koostuu eri vaiheista. Arvioinnin ja seurannan avulla varmistetaan miten perehdyttäminen on onnistunut.

#### **2.2.1.1 Suunnittelu**

Esimiehen vastuuseen kuuluvat perehdytysohjelman suunnittelu, työtilojen ja työvälineiden järjestäminen, tehtävien jako perehdytykseen osallistuville, uuden työntekijän vastaanottaminen, keskustelu tulokkaan kanssa, yritysesittely, työkavereiden esittely ja varsinainen työnopastus. (Hyppänen 2007, 195)

Esimiehen on tarpeellista aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet ajoissa, jotta kaikki tarpeellinen olisi valmiina uuden henkilön aloittaessa. Perehdyttämisohjelman laatimalla esimies voi aloittaa perehdyttämisen. Se on aikataulutettu lista asioista ja henkilöistä, joihin uuden tulokkaan pitäisi tutustua. Työsopimuksen solmimisen yhteydessä uudelle työntekijälle voi antaa materiaalia luettavaksi yritykseen tutustumista varten. Työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen uuden henkilön palkkaamisesta voidaan tiedottaa henkilöstölle ja laajemmalle organisaatioon (Hyppänen 2007, 195 - 196)

Viitalan (2006) mukaan organisaatioon on käytännöllistä ja työn laadun varmistamiseksi luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti valmiustilassa. Siinä määritellään kuka perehdyttää uuden henkilön, miten ja missä.

Joustava suunnittelu jäntevöittää perehdyttämistä. Etukäteissuunnitelma perehdyttämisestä luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Perehdyttämisen alussa kannattaa perehdyttävän kanssa käydä suunnitelma läpi ja muokata perehdyttäminen hänen tarpeitaan vastaavaksi. Käytännössä henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman teko on järkevintä heti ensimmäisen työhön liittyvän orientointikeskustelun jälkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198)

Perehdyttämisen sisällön rakentamisessa olennaista ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus. Suunnittelua helpottaa kysymys ”Mikä auttaa työntekijää menestymään tehtävässään?”. Perehdyttämisen lopulliseen sisältöön vaikuttavat eniten organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä tulokkaan tehtävä ja aikaisempi osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

### **2.2.1.2 Toteutus**

Perehdytyksen toteutusvaihe sisältää yleensä seuraavat osa-alueet: tiedottaminen ennen työn alkua, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen sekä työsuhteperehdyttäminen ja työnopastus. (Viitala 2006, 260)

### **2.2.1.2.1 Tiedottaminen ennen työn alkua**

Perehdyttäminen olisi hyvä aloittaa jo valintamenettelyvaiheessa ja se voidaan nähdä yrityskuvamarkkinointina. Hakija saa jo haastattelutilanteessa tietoa työpaikasta ja työstä. Valinnasta ilmoitetaan usein hakijalle puhelimitse ja silloin on tärkeää keskustella lisää työsuhteen aloittamisen ja työn yksityiskohdista. Ennen työn aloittamista on mahdollista antaa valitulle itseopiskelumateriaalia, jotta työntekijä voi paremmin valmistautua tulevaan työhönsä. (Viitala 2006, 260)

Hyvä tapa tiedottamiseen ennen työn alkua on organisaation verkkosivut, jossa on usein tulokasta kiinnostavaa tietoa. Toimivassa kokonaisratkaisussa linkit muodostavat luontevan kokonaisuuden eikä päällekkäisyyksiä ole. Tulokkaalle voidaan antaa *extranet*-ratkaisua varten salasana ja henkilö voi tutustua yrityksen vain henkilöstölle tarkoitettuihin sivustoihin etäyhteyden avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 208)

### **2.2.1.2.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen**

Uuden henkilön aloittaessa työt on tärkeää että esimies on varannut aikaa tämän perehdyttämiseen mieluiten koko ensimmäisen päivän. Perehdytys alkaa tutustumisella ja sen jälkeen etenee yleisistä asioista yksityiskohtiin. On tärkeää pohtia millaisen ensivaikutelman yrityksen työntekijät antavat uudelle henkilölle, koska sillä on tapana säilyä pitkään. (Hyppänen 2007, 196)

Kun yritystaso on esitelty siirrytään perehdyttämisessä osasto – ja yksikkötasolle. Uudelle henkilölle kerrotaan, miten yksikön tehtävä ja tavoitteet liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Tämän jälkeen kerrotaan henkilön tehtävästä: mistä se koostuu, mitä työkaluja käytetään, ketkä ovat asiakkaita ja miten työtä arvioidaan. Itseopiskelumateriaalia voidaan hyödyntää myös perehdyttämisessä. (Hyppänen 2007, 196)

Perehdyttämisen alkuvaiheessa uusi henkilö tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Työyhteisön

jäseniin, toimintatapoihin, järjestelmiin ja käytäntöihin tutustuminen ovat seuraavan tason asioita. (Viitala 2006, 261)

Yksi hyvä mahdollisuus edistää uuden henkilön oma-aloitteisuutta on antaa perehdytettävälle kartta tai perehdyttämiskortti. Sen avulla perehdytettävä suunnistaa melko itsenäisesti ensimmäisten viikkojen aikana tutustumassa eri henkilöihin. Esimiehen tulee kuitenkin olla aina tavoitettavissa. (Viitala 2006, 261)

#### **2.2.1.2.3 Työsuhdeperehdyttäminen**

Yksi tärkeimmistä perehdyttämisen osa-alueista on työsuhdeasioihin tutustuttaminen. Työsuhdeperehdyttämisessä käydään tulokkaan kanssa työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen sekä sen luovuttaminen työntekijälle. Muita tärkeitä asioita käydä läpi ovat työ, työyksikkö, organisaatio, työajat ja aikataulut, palkka-asiat, ruokailutilat, työterveys – ja työsuhde-edut sekä virkistyspalvelut. (Viitala 2006, 262)

#### **2.2.1.2.4 Työnopastus**

*”Työhön liittyvää valmennusta ja ohjaustyötä kutsutaan perehdyttämisessä työnopastukseksi.”*  
(Viitala 2006, 261)

Viitalan (2006, 261) mukaan perehdyttämisen ytimen muodostaa itse työtehtävä, johon liittyen on selvitettävä esimerkiksi koneet, menetelmät, järjestelmät, materiaali – ja informaatiovirrat, häiriöiden korjaaminen ja työturvallisuus.

Työnopastus kokoaa yhteen eri toimenpiteet, joiden avulla henkilö on tietojen ja taitojen lisäksi asenteellisesti valmis uusiin tai muuttuviin työtehtäviin. Työnopastus on tärkeää esimerkiksi kun työtehtävät tai työmenetelmät muuttuvat, tehtävä on tekijälleen uusi, kun otetaan käyttöön uusia järjestelmiä ja laitteita, työturvallisuusohjeet muuttuvat tai työtapaturman sattuessa. (Heinonen ym. 1997, 145)

Kjelin ja Kuusiston (2003, 234) mukaan taitojen opettamisessa on edelleen toimiva ja hyväksi havaittu laajasti käytetty viiden askeleen työnopastusmalli. Askeleet ovat valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastus. Työnopastuksessa opastustehtävästä vastaava perehtyy ensin työprosessin kulkuun ja työmenetelmiin, työturvallisuuteen ja mahdollisesti psyykkiseen kuormitukseen vaikuttaviin työn ominaisuuksiin.

Perehdyttämistä seuraa varsinainen työopastus, jonka kesto voi vaihdella muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen. Sanotaan että vuoden yrityksessä oltuaan henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään. (Kauhanen 2007, 146) Työnopastuksessa läpikäytäviä teemoja ovat esimerkiksi työpaikan olosuhteet, työympäristö, henkilöstö, työssä tarvittavien koneiden ja laitteiden käyttö ja ylläpito, toimintaohjeet häiriötilanteita varten sekä työn menestyksellisuuden arviointi ja seuranta. (Viitala 2006, 262) (Kuvio 2.)

Työnopastuksessa käytetään opastuksen ja keskustelujen ohella myös hyvin suunniteltua itseopiskelumateriaalia, joka voidaan koota kirjalliseksi paketiksi. Itseopiskelumateriaaleja ovat esimerkiksi yritysesite, vuosikertomukset, henkilökunta – ja asiakaslehdet, tiedotteet ja turvallisuusohjeet. ( Viitala 2006, 262)





Kuvio 2. Malli työnopastuksesta (Viitala 2006, 263)

Jos yrityksellä on käytössään toimiva *Intranet*, osa perehdyttämisestä voidaan toteuttaa sen avulla. Käytännössä se tarkoittaa tulokkaan itsenäistä *Intranetin* sisältöön tutustumista. Toinen tapa on suunnitella uudelle henkilölle *Intranettiin* perehdyttämispolku, jonka avulla hän oppii hyödyntämään yrityksen sisäistä verkkoa ja tutustuu yrityksen toimintaan systemaattisesti työsuhteen alussa.

Työnopastuksessa voidaan käyttää erilaisia työntekijän kanssa tehtäviä analyyseja. Tehtäväanalyysissa kuvataan työhön liittyviä toimintoketjuja ja niiden yhteyksiä organisaation muihin toimintoihin. Tavoiteanalyysissa kuvataan työn haluttuja lopputuloksia tai vaihtoehtoisesti annetaan uuden työntekijän itse määritellä niitä. Työhön liittyviä virheitä kartoitetaan virheanalyysissä sekä vaara-analyysissä arvioidaan työhön liittyviä vaaroja. (Viitala 2006, 263)

Työnopastus on olennainen osa ennakoivaa työsuojelua ja opastussuunnitelman tulee perustua työn vaarojen selvittämisestä saatuihin tietoihin. Työympäristössä havaitut ongelmat ja vaarat on poistettava tai niiden määrää on vähennettävä. Mahdollisten jäljelle jäävien vaarojen huomioimiseen tulee antaa erityistä opastusta vaaratilanteiden

ennalataehkäisemiseksi. Työnohastajan täytyy olla tietoinen työsuojeluun liittyvästä lainsäädännöstä ja määräyksistä. Laadukkaaseen työnohastukseen kuuluu turvallisten työtapojen korostaminen ja työssä mahdollisesti esiintyvien vaaratekijöiden esilletuominen sekä liiallisen henkisen kuormittumisen torjunta. (Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009, 5)

### **2.2.1.3 Arviointi ja seuranta**

Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia täytyy seurata ja arvioida: miten tavoitteet saavutettiin, miten suunnitelma onnistui, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, mitä tulisi muuttaa ja missä on korjaamisen varaa. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia on tärkeää kuunnella ja ottaa ne huomioon kehitettäessä. Perehdyttämisen ja opastuksen kehittäminen edellyttää, että organisaatio ymmärtää niiden tärkeyden. (Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009, 7) Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen arvioiminen ja organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Samalla kun tulokkaan perehdyttämistä toteutetaan, on sitä seurattava samalla. Oppimistuloksia arvioidaan yhdessä, jotta pohja tuleville kehittämistavoitteille voidaan luoda. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan organisaation vastuuhenkilöiden toimintaa ja tulokkaan omaa toimintaa. Seurannan tulee olla yksinkertaista ja luottamuksellista. Sen täytyy antaa sellaista tietoa, että se hyödyttää perehdyttämistä. Seuranta voidaan toteuttaa haastattelulla ja lomakekyselyillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246)

Perehdyttämisen arviointi on tärkeä osa prosessia. Rekrytointivaiheessa on etsitty avoinna olevaan tehtävään sopivaa ja pätevää henkilöä, jolla on tarvittavaa erikoisosaamista. Perehdyttämisprosessin aikana on tärkeää että uuden työntekijän kanssa keskustellaan hänen aiemmista toimintatavoistaan. Yritys voi mahdollisesti oppia uusia toimintatapoja toisten kokemuksista. Perehdyttämisprosessin päättyessä esimiehen on tärkeää keskustella uuden työntekijän kanssa siitä, miten perehtyminen on sujunut. Perehdyttämisen arvioinnissa hyödynnetään usein perehdytysuunnitelmaa käymällä se kohta kohdalta läpi. (Hyppänen 2007, 198)

Työnantajan vastuulla on huolehtia, että perehdyttämis- ja opastusvastuussa olevat saavat riittävän koulutuksen ja valmennuksen tehtävään. Tärkeimpiä asioita perehdyttäjälle ovat opettamis – ja oppimisprosessin ymmärtäminen, kyky innostaa sekä kannustaa perehdytettävää omatoimisuuteen ja vastuullisuuteen. Lisäksi olennaista on riittävä osaaminen opastustarpeen arvioimiseksi ja töiden analysoimiseksi.

(Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009, 7)

## **2.2.2 Perehdyttämismateriaali**

Perehdyttämistä varten suunniteltu ja toteutettu tietomateriaali kannattaa yleensä pitää mahdollisimman vähäisenä. Kaikki perehdyttämisessä tiedotettava asia on yleensä tärkeää koko henkilöstölle. Materiaalin suunnittelussa on hyvä muistaa käytännönläheisyys: materiaalin ja välineiden on oltava helppoja tutustua ja käyttää, ja niiden päivittäminen on ratkaistava ja vastuutettava jo suunnitteluvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206)

Perehdyttämismateriaali voi olla esimerkiksi yritysesite, vuosikertomus, henkilöstökertomus, henkilökunta – ja asiakaslehdet, tiedotteet tai *Tervetuloa taloon* – materiaali. (Hyppänen 2007, 195 - 196) Ensisijaisesti perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää kaikkea sitä henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia, joka on jo olemassa ja joka auttaa tulokasta hahmottamaan yritystä. Asiakas – ja henkilöstötutkimukset antavat uudelle henkilölle merkittävää tietoa. *Intranet* on erittäin tehokas henkilöstöviestinnän väline vaikka se ei korvaa varsinaista perehdyttämistä. Parhaimmillaan *Intranet* hyödyttää tiedottamista, vuorovaikutusta ja oppimista antaen koko henkilöstölle uusia työvälineitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206)

## **2.3 Perehdyttämisprosessin ongelmakohdat**

Joskus perehdyttäminen aiheuttaa ongelmia organisaatiossa, kun se jää tekemättä tai se toteutetaan huonosti. Yleisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin on kiire. Erityisesti tietotyön ammattilaisten arjen pyönteisyys sitoo heidät niin vahvasti oman työn velvollisuuksiin, että aikaa toisen perehdyttämiselle ei löydy riittävästi. Tietotyö on

usein projekti- tai asiakastyötä, jota rytmittävät aikataulut ja muiden ihmisten odotukset (Kjelin & Kuusisto 2003, 141-242)

Uusi työntekijä voidaan kokea myös kilpailijana, kun tietynlainen itsekkyyks on monesti yksinkertaisesti arjen selviytymisstrategia. Uuden henkilön odotetaan usein mukautuvan työympäristöön eikä aiheuttavan lisätyötä. Väärä ajoitus voi aiheuttaa sen, että perehdyttämistä ei voida toteuttaa laadukkaasti. Kiireiset sesongit ja merkittävät projektit tarjoavat erinomaisen tilaisuuden oppimiseen, mutta ovat samalla ajanjaksoja, jolloin perehdyttämiseen ei ole mahdollisuutta panostaa. Jos perehdyttämiseen halutaan panostaa, sen merkityksen ja hyödyt kannattaa osoittaa työyhteisön jäsenille sekä perehdyttäjälle. Kun työyhteisö on tietoisempi perehdyttämisen kannattavuudesta, he ovat motivoituneempia sitoutumaan siihen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242)

Esimies ei välttämättä koe perehdyttämistä riittävän tärkeäksi. Ongelmana voi olla, että omaa osaamista osata siirtää tai asettua tulokkaan asemaan. Tarvitaan tukea ja koulutusta, jos perehdyttämisvalmiudet ovat puutteelliset. Virheellinen käsitys perehdyttäjän kyvyistä voi johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Käsitykset valmiuksista pohjautuvat usein yleisluontoiseen kuvaan siitä, mitä ihmisen oletetaan osaavan. Riittävä osaamisen kartoitus ja perehdytyksen suunnittelu varmistavat, että perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242)

Monet organisaation ongelmat johtuvat riittämättömästä viestinnästä ja vastuun määrittelyn puutteesta. Perehdyttäminen voi olla epäselvästi vastuutettu tai työnjako henkilöstötoimien ja esimiesten välillä määrittelemättä. Tämä johtaa helposti siihen, että perehdytettävä saa irrallista, pirstaloitunutta tietoa, josta ei muodostu kokonaiskuvaa. Perehdyttäminen aiheuttaa kalliita kustannuksia, koska se sitoo henkilöstöresursseja. Joskus taas kohdataan tilanteita, joissa perehdyttämisestä huolimatta ei onnistuta. Johdon on reagoitava tilanteeseen nopeasti ja selvitettävä ongelman syy. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242)

Jos uuteen henkilöön ei olla tyytyväisiä, tulokkaalla on oikeus rehelliseen ja mahdollisimman suoraan näkemykseen mahdollisimman pian työsuhteen alkamisen jälkeen. Se antaa vielä mahdollisuuden yhteistyölle työnantajan ja tulokkaan välillä sekä

rakentavalle kehittymiselle. Hyviin johtamistapoihin kuuluu aina toisen osapuolen kuunteleminen ja lopullisten päätösten tekeminen vasta sen jälkeen, kun uudelle henkilölle on annettu mahdollisuus parantaa työsuoritustaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244)

## 2.4 Perehdyttäjän rooli

Usealla työpaikalla perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti perehdyttäjien avulla. Päävastuun perehdyttämisestä kantaa aina lähin esimies. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä useammin järjestetään varsinaisia perehdytysjaksoja, joissa on mukana useampia uusia työntekijöitä. Pienten yritysten ongelmana on usein, että uusi työntekijä perehdytetään vain työhön eikä muuhun perehdyttämiseen jää aikaa. (Viitala 2006, 259) Esimies vastaa siitä että organisaatiossa on perehdyttämisprosessi ja siihen on varattu tarvittavat resurssit (Hyppänen 2007, 195)

Apuna esimiehellä perehdyttämisessä voivat olla erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Koko henkilöstö on tietyllä tavalla valjastettava perehdyttämiseen, sillä uudelle työntekijälle on tärkeää tutustua eri töiden osaajiin jo alussa. Varsinaiset perehdyttäjät täytyy valita tarkasti. Ensivaikutelman luojien vastuu on suuri: he pitkälti vastaavat siitä miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä. Jos uusia työntekijöitä otetaan useampia kerralla ja perehdyttäminen järjestetään ryhmälle, on tärkeää että esimies käyttää henkilökohtaisesti aikaansa jokaisen uuden työntekijän kanssa keskustelemiseen. (Viitala 2006, 259-260)

Perehdytyksen yhteydessä hyödynnetään usein tutor- tai kummikäytäntöä. Perehdyttäjän on hyvä olla henkilö, joka osaa ja haluaa perehdyttää uutta tulijaa ja auttaa häntä alkuun. On myös tärkeää että perehdyttäjällä on riittävä asiantuntemus työstä, jotta hän voi siirtää hiljaista tietoa eteenpäin. (Hyppänen 2007, 197) Käsitteenä *tutor* tarkoittaa oppimisen ohjaajaa. Tutorin käyttäminen perehdyttämisessä vähentää epävarmuutta ja aloitekynnystä kysyä sellaisista asioista jotka helpottavat työhön sopeutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193)

## 2.5 Laki perehdyttämisestä

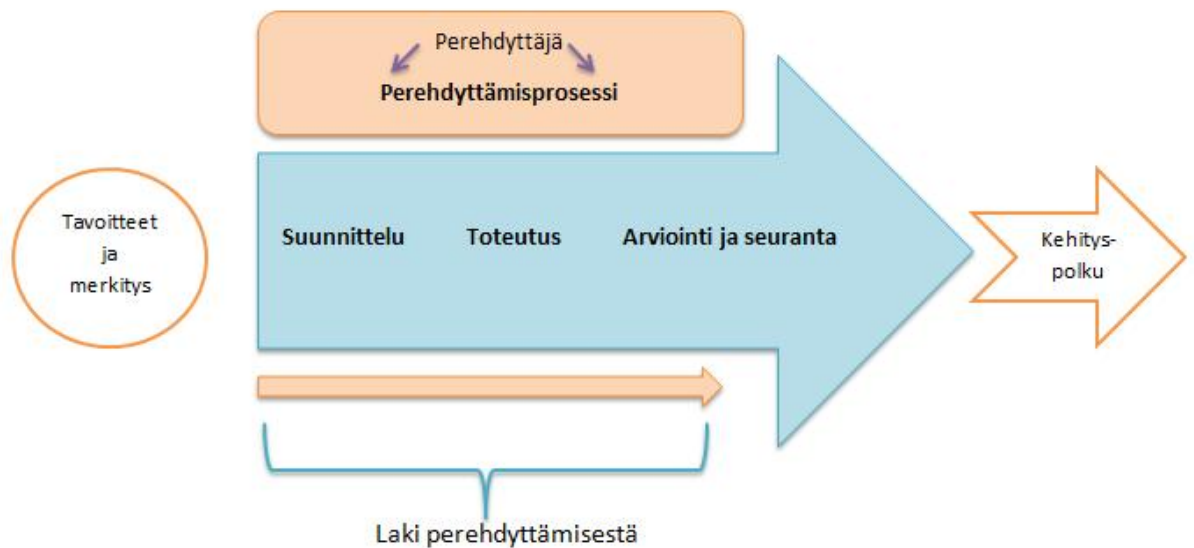
Lain mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään kustannuksellaan tarvittavan perehdyttämiskoulutuksen. Työntekijää ei saa laittaa perehdyttämättä sellaisiin tehtäviin, jossa katsotaan olevan työtapaturman mahdollisuus. Perehdyttäminen on työnantajan ja työntekijän yhteinen etu työssä tarvittavien virikkeiden, motivoituneen toiminnan ja hyvän työtuloksen saavuttamiseksi. Perehdyttäminen lisää henkilön sitoutuneisuutta uuteen työtehtäväänsä. (Heinonen ym. 1997, 146)

Perehdyttäminen on laissa määrätty. Työturvallisuuslaki toimii yleisohjeena perehdyttämiselle. Siinä määritellään sekä työntekijän että työnantajan minimivelvollisuudet toisiaan ja yritystä kohtaan (L1.1.2002/738.)

*Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja (L1.1.2002/738.)*

## 2.6 Viitekehyskuvio

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kokoaa yhteen tutkimuksen teoriaosuuden, joka liittyy olennaisesti tutkittavaan asiaan. Olennaista on perehtyä aihetta koskevaan aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Viitekehys on ikäänkuin punainen lanka, joka ohjaa tutkimuksen etenemistä. (Kirjastot) Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kuviossa on kuvattu tutkimuksen teoriaosuuden eteneminen. Perehdyttämiselle asetaan ensisijaisesti tavoitteet ja merkitys. Tavoitteiden asettamista seuraa perehdyttämisprosessi. Perehdyttämisprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja seurannasta. Laki perehdyttämisestä säätelee koko perehdyttämisprosessin kulkua. Esimiehen määrämä perehdyttäjä vaikuttaa koko perehdyttämisprosessin onnistumiseen. Kun uudesta henkilöstä on kasvanut työyhteisön täysivaltainen työntekijä, kehityspolku mahdollistaa osaamisen kehittämisen. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Oma kuvio.

### **3 ABB**

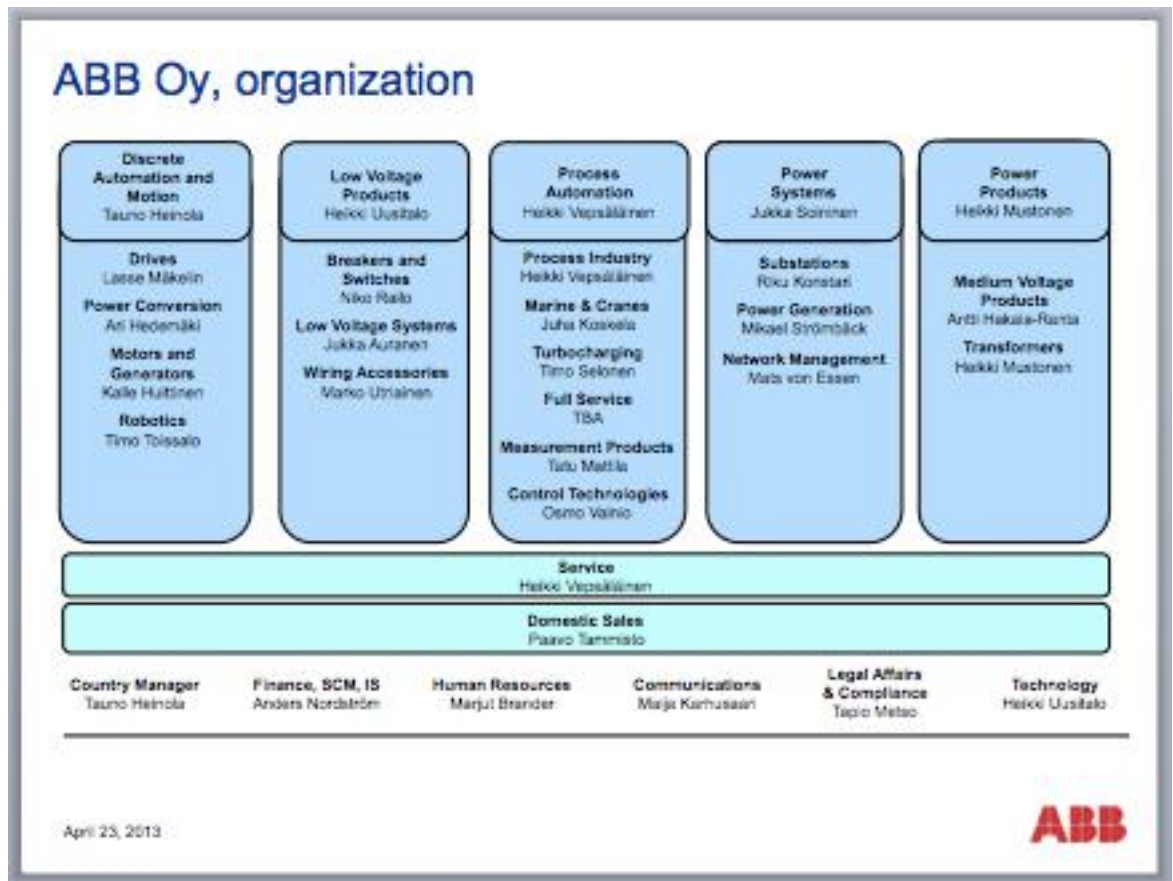
ABB on maailman johtava sähkövoima – ja automaatioteknologiayhtymä, jonka tavoitteena on maailmanlaajuisesti parantaa tuotteiden, järjestelmien ja palveluiden avulla teollisuus- ja energiayhtiöasiakkaiden kilpailukykyä ekologisin tavoin. (ABB Oy 2013, a)

#### **3.1 Liiketoiminta Suomessa**

ABB Oy on maailmanlaajuisen yhtymän ABB:n suomalainen tytäryhtiö. Suomessa ABB Oy:llä on toimipisteitä ja toimintaa yli 30 paikkakunnalla ja se on Suomen suurin teollisuuden kunnossapitäjä. Tehtaiden toiminta Suomessa on keskittynyt Helsinkiin, Vaasaan ja Porvooseen. Suomessa ABB Oy:n liikevaihto on noin 2,3 miljardia euroa ja tuotekehitykseen käytetään noin 160 miljoonaa euroa vuosittain. (ABB Oy 2013, a)

ABB Oy:n Helsingin Pitäjänmäen tehtaalla valmistetaan esimerkiksi moottoreita, generaattoreita, taajuusmuuttajia, tehdastietojärjestelmiä, kunnossapitopalveluita, linjakäyttö-, sähköistys- ja instrumentointiratkaisuja. Vuosaaren tehtaalle on keskittynyt sähköistys- ja automaatiotratkaisut meriteollisuuteen ja Azipod-ruoripotkurijärjestelmät. Vaasassa valmistetaan esimerkiksi erikoismuuntajia, kytkintuotteita, releitä, sähkönsiirto – ja jakelujärjestelmiä sekä tehdastietojärjestelmiä. Porvoon tehtaalle on sijoitettu sähköasennustuotteet. ABB Oy koostuu useista eri yksiköistä, joita ovat Discrete Automation and Motion, Low Voltage Products, Process Automation, Power Systems, Power Products, Service, Domestic Sales, Finance, Human resources, Communications, Legal Affairs and Compliance ja Technology. (ABB Oy 2013, a) (Kuvio 4.)





Kuvio 4. ABB Oy:n organisaatiokaavio. (ABB Oy 2013, b)

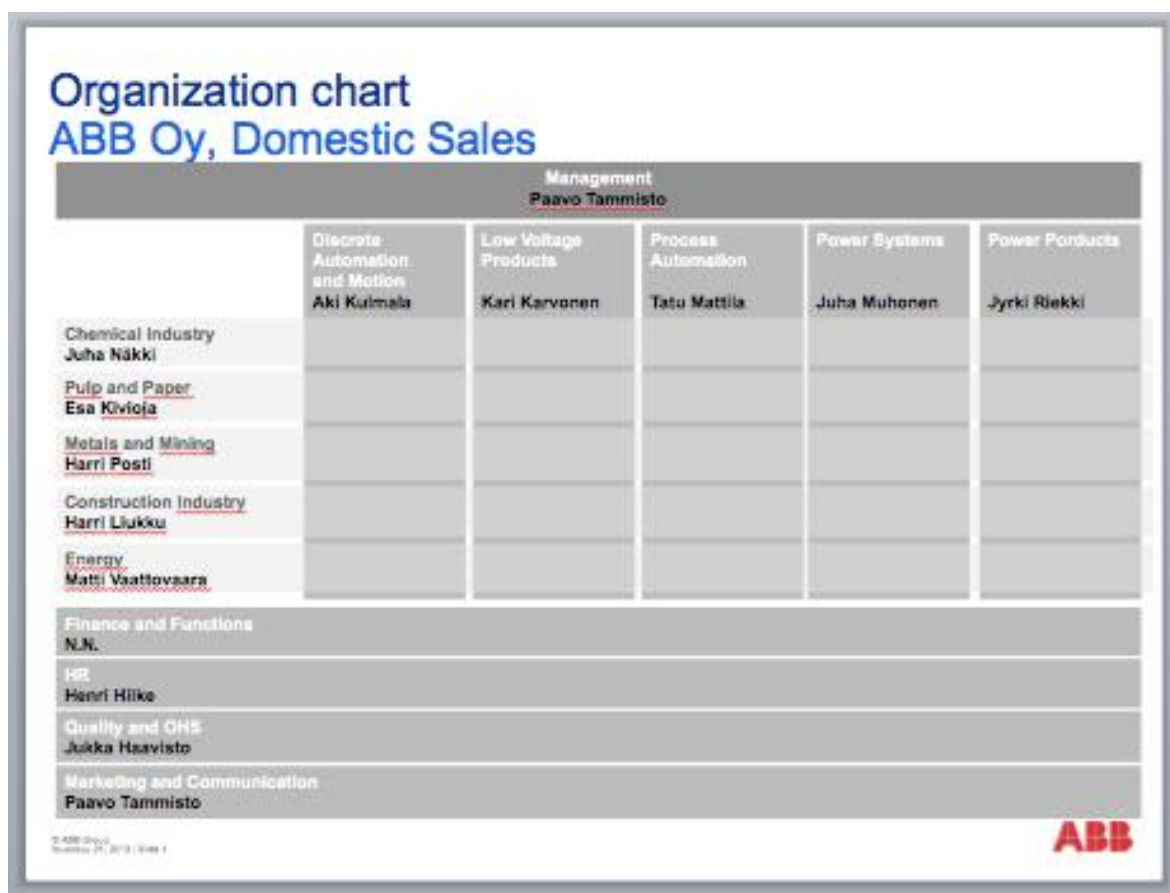
### 3.2 Myyntiassistentin toimenkuva Domestic Sales – yksikössä

Domestic Sales – yksikössä työskentelee tällä hetkellä 100 toimihenkilöä, suurin osa Helsingissä ja Vaasassa. Domestic Sales – yksikkö myy kaikkia viiden ABB Oy:n tuotedivisioonan tuotteita. (Kuvio 5.)

Myyntiassistentti toimii Domestic Sales-yksikössä osana asiakaspalvelutiimiä. Vuonna 2010 tuotedivisioonien asiakaspalvelutiimit yhdistyivät yhdeksi asiakaspalvelukokonaisuudeksi. Aiemmin jokaisella Domestic Sales – yksikön tuotedivisioonalla oli omat asiakaspalvelutiimit (Drives & Motors, Low Voltage Products, Process Automation, Power Products, Power Product Systems). (Kuvio 6.)

Asiakaspalvelutoimintojen yhdistyessä 2010 myynti ja osto eriytettiin. Osto on keskittänyt toimintansa Vaasaan ja myynti Helsinkiin. Myyntiassistentin toimenkuva koostuu useista myynnin tukea koskevista tehtävistä; myyntitilausten käsittely,

yhteydenpito sidosryhmiin, asiakaspalvelu sekä toimitusten ja laskutusten seuranta. Tehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää työntekijältä tarkkuutta, huolellisuutta, paineensietokykyä, oppimiskykyä sekä sosiaalisia taitoja.



Kuvio 5. ABB Oy, Domestic Sales. (ABB Oy 2013, b)



Kuvio 6. Domestic Sales, asiakaspalvelutiimi. (ABB Oy 2013, b)

### 3.3 Perehdyttämisen nykytila

Vuosittain toteuttavassa Domestic Sales – yksikön asiakaspalvelutiimin henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa tutkitaan myyntiassistenttien tyytyväisyyttä työnantajansa. Kesällä 2012 julkaistussa työtyytyväisyyttä tutkivan tutkimuksen tulokset osoittivat myyntiassistenttien olevan tyytymättömiä henkilöstöhallinnon osa – alueista perehdyttämiseen. Perehdyttämisprosessin toivottiin olevan systemaattisempaa.. Huolimatta ABB Oy:n yhteisistä perehdyttämiskäytännöistä (esimerkiksi perehdyttämistilaisuudet, perehdyttämisen tarkistuslista), osa vastaajista koki jääneensä lähes kokonaan vaille perehdyttämistä.

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusaineistoa ja tutkimusmenetelmiä sekä perehdytään tutkimuksen toteutukseen ja aineiston analysointiin. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja pätevyyttä eli validiteettia.

### 4.1 Aineiston ja tutkimusmenetelmän esittely

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua teemahaastatteluksi ja se soveltuu hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteena ovat intiimit ja arkaluontoiset asiat tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu kohdistuu ennalta valittujen teemojen ympärille, mutta teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten rakenteita ja muotoa kuten strukturoiduissa haastatteluissa. (Metsämuuronen 2008, 41)

Haastatteluissa korostetaan, että ihminen halutaan nähdä subjektina tutkimustilanteessa. Haastattelun vahvuutena on, kun haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda itseä koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti. Tutkimusmenetelmäksi haastattelu soveltuu tutkimukseen hyvin, jossa halutaan syventää saatavia tietoja ja selventää vapaasti vastauksia. Halutessaan tutkija voi esittää haastateltavalle lisäkysymyksiä haastateltavan mielipiteisiin liittyen. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 35)

Teemahaastattelujen vahvuutena on, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet tietyn, saman tilanteen. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on etukäteen analysoinut. Teemahaastatteluissa haastattelu rakentuu tutkijan ennalta suunnitteleminen teemojen ympärille yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Edellä mainittu menetelmä antaa paremmin äänen haastateltaville ja vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmalta. Menetelmä huomioi hyvin sen, että ihmisten tulkinta eri asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat

olennaisia. Merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47-48)

Valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman syvällistä tietoa haastateltavilta koskien tutkimuksen aihetta. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina aiheen arkuuden vuoksi. Kolmelle eri osapuolelle rakennettiin omat haastattelurungot. Osapuolet olivat esimies, perehdyttäjät ja perehdytettävät. Haastattelurungoissa käsiteltiin teemoittain tutkittavan aiheen eri osa-alueita. Ensimmäisenä haastateltiin esimies (1 hlö) , toisena perehdyttäjät (2 hlö) ja viimeisenä perehdytettävät (2 hlö). Yksilöhaastatteluiden vahvuutena oli, että haastateltavat voivat vapaasti ilmaista kokemuksensa työnantajansa perehdyttämisestä. Tutkittavat teema-alueet valittiin viitekehyksen osa-alueista.

## **4.2 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen kohderyhmiä valittiin kolme: esimies, perehdyttäjät ja perehdytettävät. Usein tämäntyyppisissä tutkimuksissa haastatellaan ainoastaan perehdyttäjiä ja perehdytettäviä, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin saada myös esimiehen ääni kuuluviin. Haastateltavia perehdyttäjiä oli kaksi. Perehdyttäjät ovat toimineet myyntiassistentteina yli 20 vuotta. Perehdyttäjät valittiin kohderyhmäksi perehdyttäjän näkökulmasta.

Perehdytettävän näkökulmasta tutkimuksen kohderyhmään valittiin kaksi perehdytettävää. Ensimmäinen haastateltava aloitti osa-aikaisena myyntiassistenttina huhtikuun alussa 2013 ja toinen haastateltava helmikuussa 2013. Haastattelin tarkoituksella erilaisista lähtökohdista olevia henkilöitä, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia eri näkökulmista pohdittuna. Valittuihin haastateltaviin otin yhteyttä sähköpostilla ja lähetin haastattelurungot etukäteen. Näin heillä oli aikaa pohtia vastauksia ennen haastattelua. Jokainen haastattelu järjestettiin yksilöhaastatteluna työpaikan neuvotteluhuoneessa aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Haastattelukutsuissa kerrottiin millaisesta tutkimuksesta on kysymys ja perusteltiin miten haastattelut kuuluvat osana siihen. Teemahaastattelut suoritettiin viikkojen 15. – 16 aikana liitteenä olevien (katso liite 1, liite 2 ja liite 3) haastattelurunkojen mukaisesti.

Ensimmäisellä viikolla haastatteluista suoritettiin 4 ja seuraavalla viikolla 1. Jokaisen haastattelun jälkeen litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi haastatteluaineisto, jotta mahdollisimman tarkka kuva haastattelujen etenemisestä ei unohtuisi. Tutkimuksen viitekehyksen sisällön avulla haastattelurungot jaettiin teemoihin. Tarkoituksena oli että teoreettisen viitekehyksen aiheet käsitellään tasapuolisesti haastatteluissa.

Haastattelurunkojen mukaisesti haastattelujen ensimmäinen teema oli kartoittaa perehdyttämisen tavoitteita, jonka jälkeen siirryttiin perehdyttämisprosessiin. Viimeisinä teemoina olivat perehdyttäjän rooli, laki perehdyttämisestä sekä myyntiassistentin kehityspolku. Teemakysymysten lisäksi haastattelurungoissa käytettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkaa tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelurunkojen jokaisessa teemassa oli kehittämisenäkökulma, jotta olennaisia kehittämisehdotuksia pystyttiin muodostamaan perehdyttämisen kehittämiseksi.

Haastatteluissa oli mukana nauhuri, jotta sain litteroitua haastattelut tutkimuksen reliabiliteetin eli luotettavuuden ylläpitämiseksi. Haastattelut litteroitiin haastattelurungon ja teorian mukaisesti teema-alueittain, jotta saatiin muodostettua mahdollisimman selkeä kuva perehdyttämisen kulusta.

### **4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetti eli pätevyys kertoo sen, miten hyvin tutkimuksessa sovellettu mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta. Validiteetin voidaan katsoa olevan hyvä silloin kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat olleet oikeat. Pätevyyden arvioinnissa huomio kohdistetaan kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Sovellettavan tutkimusotteen täytyy tukea tutkittavaa ilmiötä ollakseen validi. (Jyu 2009b) Haastattelun laadukkuutta voidaan lisätä sillä, että tutkimuksen tekijä laatii ennen haastatteluja haastattelurungot etukäteen valitsemiensa teemojen mukaisesti. Haastattelun aikana on tärkeää varmistaa että nauhuri on toimintakunnossa ja muistiinpanovälineet esillä. (Hirsijärvi ja Hurme 2000, 184)

Tutkimushaastattelun reliaabeliudella eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että saadaan sama tulos tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla tai että kaksi arvioijaa päätyy samaan tutkimustulokseen. (Hirsijärvi ja Hurme 2000, 185)

Teemahaastattelu sopii hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska tavoitteena on saada mahdollisimman syvällistä tietoa tutkittavasta kohderyhmästä perustuen tutkimuksen empiiriseen aineistoon eli dataan. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysit eivät pohjautu tilastollisiin menetelmiin. (Jyu 09, 01) Haastatteluaineisto litteroidaan eli nauhoitettu aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan paperille. Sen parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelun luotettavuus on riippuvainen sen laadusta. Tutkimuksen laatua eli reliabiliteettia heikentää jos vain tiettyä osaa haastateltavista on haastateltu tai tallenteet ovat epätarkkoja. (Hirsijärvi ja Hurme 2000, 185)

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on ollut tehdä haastatteluista mahdollisimman pätevät ja luotettavat. Pätevyys varmistettiin luomalla jokaiselle kolmelle tutkimuksen kohderyhmälle etukäteen haastattelurungot, joiden teemat valittiin tutkittavan aiheen teoreettisesta viitekehyksestä. Jokaisen teeman kohdalla käytettiin myös tarkentavia kysymyksiä, jotta haastateltavasta saatiin mahdollisimman paljon tietoa irti. Haastattelut suoritettiin Domestic Sales – yksikön neuvotteluhuoneessa rauhallisen tilanteen saavuttamiseksi.

## 5 Tutkimushaastattelut

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimukseni kohderyhmät ja haastatteluiden tulokset. Koska tutkimuksen kohderyhmiä oli kolme, olen jakanut haastatteluiden lopputulokset esimiehen, perehdyttäjien ja perehdytettävien osalta. Yksilöhaastattelut etenivät haastattelurunkojen (ks. liitteet 1,2 ja 3) mukaisesti teema-alueittain. Apuna käytettiin joukkoa tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla sain selkeämmät vastaukset tutkittaviin asioihin.

### 5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmiä olivat asiakaspalvelutiimin myyntiassistenttien esimies, myyntiassistenttien perehdyttämisestä vastaavat perehdyttäjät sekä keväällä 2013 Domestic Sales – yksikössä aloittaneet myyntiassistentit. Tutkimuksen aineiston saamista varten haastateltiin esimies Mirva Korppia, kolmea perehdyttäjää sekä kahta perehdytettävää.

Vastuu uuden myyntiassistentin perehdyttämisestä on asiakaspalvelutiimin esimiehellä Mirva Korpilla. Hän on työskennellyt ABB Oy:n palveluksessa vuodesta 2004 alkaen ja toiminut asiakaspalvelupäällikkönä kolmen vuoden ajan. Kahden perehdyttäjän työsuhteet ovat kestäneet ABB Oy:ssä yli 20 vuotta. Kolmas perehdyttäjä aloitti myyntiassistenttina Domestic Sales – yksikössä syksyllä 2011. Tutkimukseen valittiin tarkoituksella perehdyttäjät joilla oli keskenään erilaiset työtaustat. Näin saatiin mahdollisimman paljon erilaisia vastauksia perehdyttäjän näkökulmasta. Vastuu perehdyttämisestä jakaantuu esimiehen ja perehdyttäjän välille siten, että esimies vastaa kaikesta muusta perehdyttämisessä paitsi itse työnopastuksesta, josta perehdyttäjä on vastuussa. Perehdytettävistä ensimmäinen aloitti työsuhteensa helmikuussa 2013 ja toinen huhtikuussa 2013.



## 5.2 Haastattelun tulokset

Kaikkien kolmen tutkimuksen kohderyhmän haastattelurungot noudattivat samoja teemoja ja ne koostuivat viidestä osasta (perehdyttämisen merkitys, perehdyttämisprosessi, perehdyttäjän rooli, laki perehdyttämisestä ja kehityspolku). Ainostaan esimies vastasi haastattelurunkojen kohtaan 4 joka käsitteli lakia perehdyttämisestä, koska esimies on pääasiallisessa vastuussa lain määäämien ehtojen toteuttamisesta perehdyttämisessä. Ensimmäisenä haastatteluissa tiedusteltiin perehdyttämisen merkitystä, tavoitteita ja hyötyjä. Lisäksi selvitettiin miten tavoitteet voidaan saavuttaa. Haastateltavien joukossa oli sekä miehiä että naisia. Ikäjakama oli 24 – 64 vuotta. Tarkempia taustatietoja ei selvitetty, koska niillä ei katsottu olevan merkitystä tutkimuksen kannalta.

Haastattelurungon seuraavassa vaiheessa käsiteltiin perehdyttämisprosessia. Esimiehellä oli selkeä käsitys perehdyttämisen kokonaisuudesta, sen teoriasta ja käytännöstä. Kaksi perehdyttäjää mielsi perehdyttämisprosessin lähinnä käytännön opastamiseksi työhön. Haastattelurunkojen kolme viimeistä teemaa käittelivät perehdyttäjän roolia, lakia perehdyttämisestä ja myyntiassistentin kehityspolkua.

### 5.2.1 Perehdyttämisen merkitys ja tavoite

Tutkimuksen kaikilta kolmelta kohderyhmältä: esimieheltä, perehdyttäjiltä sekä perehdytettäviltä kysyttiin, mikä merkitys heidän mielestään perehdyttämisellä on. Vastaukset jakautuivat kolmeen näkökulmaan. Esimies ja perehdyttäjät vastasivat yrityksen näkökulmasta ja perehdytettävä tulokkaan näkökulmasta.

Jokaisen haastateltavan mielestä perehdyttämisen merkitys yritykselle on erittäin tärkeä. *”Se on ihan basic, todella tärkeä. Ihan yksösjuttu, täytyisi olla aikaa. Pitäisi olla sabluuna minkä mukaan tehtäisiin.”* Perehdyttäminen koettiin siis ensiarvoisen tärkeänä toimintona tutustuttaa uusi henkilö yritykseen ja työtehtäviin. Koska esimies on vastuussa koko perehdyttämisprosessista, on hänen mielestään erittäin tärkeää että koko prosessi hoidetaan kunnolla.

Perehdytyksen suurin merkitys työntekijälle on, että uusi tulokas oppii mahdollisimman hyvin ja nopeasti työtehtävät sekä pääsee konkreettisesti työhön kiinni. Mitä paremmin uusi henkilö sopeutuu uuteen työhön, sitä motivoituneempi hän on. Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan uudelle henkilölle riittävät tiedot ja valmiudet myyntiassistentin tehtävän hoitamiseen sekä tukemaan häntä perehdyttämisprosessin aikana *Tuloksekas työskentely tavoitteena, työtehot irti. Mitä nopeammin ja paremmin, sitä paremmin.*”

Haastateltavan esimiehen mukaan perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi henkilö saa mahdollisimman nopeasti riittävät tiedot ja taidot tehtävän itsenäiseen hoitamiseen sekä työskentelemään tuloksekkaasti yrityksen toimintaedellytysten mukaisesti.

Haastateltavien perehdyttäjät olivat yhtä mieltä perehdyttämisen tavoitteesta esimiehen kanssa. Toinen perehdytettävä kiteytti näkemyksensä perehdyttämisen merkityksestä ja tavoitteista näin ” *Merkitys sillä että oppii toimimaan. On hirveän tärkeää oppimaan tekemään asiakkaiden tilaukset ja oppia järjestelmät. On hirveän paljon muistettavaa, niin on hirveän tärkeää että oppii tekemään asiakkaiden tilaukset*”. Tärkeänä tavoitteena pidettiin myös että uuden henkilön työn tulos on mahdollisimman virheetöntä.

Kuitenkin esimies ja perehdyttäjät olivat yhtä mieltä siitä, että tulokkaalle täytyy antaa aikaa omaksua uusia asioita ja opettaa yksi asia kerrallaan. *Että oppii tekemään homman kerrallaan. Mitä tarkemmin tehdään, sitä paremmin virheet jää pois.*

Esimiehen mukaan tavoitteet voidaan saavuttaa, kun ne ensin määritellään suunnitelmaksi. Lisäksi on tärkeää sopia perehdyttämiseen käytettävästä ajasta ja miten perehdyttämistä seurataan. Joskus tavoitteiden saavuttamiseksi täytyy antaa lisää aikaa oppimiselle. Perehdyttäjien mielestä tavoitteiden saavuttaminen liittyy enemmän perehdyttämisen työnopastukseen, jossa he itse ovat mukana. Heidän mielestään tavoitteet voidaan saavuttaa keskittymällä työnopastukseen sekä toistoja tekemällä. Haastateltavien perehdytettävien mukaan työvälineet tulee olla kunnossa työsuhteen alettua.

### 5.2.2 Perehdyttämisprosessi

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen laajin osio liittyy perehdyttämisprosessiin ja sen vaiheisiin, joten oli luonnollista käsitellä aihetta laajasti jokaisessa haastattelussa. Selvitin ensin haastatteluissa esimiehen ja perehdyttäjien kanssa millainen on myyntiassistentin perehdyttämisprosessi. Haastattelurungossa jaoin perehdyttämisprosessia koskevat kysymykset prosessin kulun mukaisesti: suunnittelu, toteutus ja seuranta.

Tukimateriaalina haastatteluissa oli ABB Oy:n yhteinen check in - tarkistuslista, joka käydään läpi jokaisen uuden henkilön kanssa. Check in – lista käsittää enimmäkseen työsuhdeperehdyttämiseen liittyviä teemoja.

Perehdyttämisestä vastaava esimies jakaa perehdyttämisprosessin suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Prosessi alkaa ennen uuden henkilön tuloa esimerkiksi hankkimalla oikeudet järjestelmiin valmiiksi. Työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä tulokkaalle annetaan ABB Oy:n liiketoiminnan etiikkaa koskeva Code of Conduct – opas luettavaksi. Ennen työsuhteen aloittamista uudelle henkilölle ei erityisemmin tiedoteta muuta kuin työsuhteeseen liittyviä asioita. Henkilötiedot pyydetään palkanmaksun yhteydessä.

Esimiehen tehtävänä on laatia perehdyttämisen suunnitelma, aikataulu, määrittää perehdyttäjä ja miten perehdytetään. Perehdyttämisen tukena käytetään Check in - tarkistuslistaa, joka käsittää työsuhdeperehdyttämiseen liittyviä asioita. Sen lisäksi laaditaan tehtäväkohtainen perehdytysuunnitelma, joka on mukautettu henkilön osaamiseen. Esimiehen mukaan jokaiselle myyntikanavalle on omat suunnitelmansa, joista profiloidaan henkilökohtaiset suunnitelmat. Tehtäväkohtainen suunnitelma tehdään ennen uuden henkilön tuloa ja se täytyy antaa perehdyttäjälle etukäteen.

Esimiehen ja haastateltavien perehdyttäjien välillä on suuri ristiriita liittyen perehdyttämissuunnitelmaan. Perehdytettävien haastatteluissa ilmeni, että he eivät ole koskaan saaneet tehtäväkohtaista perehdyttämissuunnitelmaa perehdyttämisen tueksi. Esimies käy tulokkaan kanssa läpi Check in – listan ja perehdyttäjän tulisi edetä perehdyttämisessä tehtäväkohtaisen listan mukaan. Perehdytettävä koki

perehdyttämisen suunnittelun toteutuneen heikosti ” *Olisi voinut toteuttaa paremmin. En ole ikinä nähnyt perehdyttämisen suunnitelmaa. Olisi hyvä itsekkin nähdä mitä tulee tapahtumaan. Aikataulut epäselvät.* ” Perehdyttämisen tueksi sekä perehdyttäjille että perehdytettäville on luotu Domestic Sales – yksikön sisäiseen verkkoon (Intranet) myyntiassistentin manuaali, joka käsittää esimerkiksi yleisiä ohjeita toiminnanohjausprosessien käyttöön sekä tietoa toimitusprosesseista.

Haastateltavien mielestä perehdyttämisen suunnittelua voidaan kehittää monella tavoin. Esimiehen mukaan perehdyttämisen suunnitelmasta täytyy luoda henkilökohtainen huomioiden uuden henkilön aiempi osaaminen. Haastattelussa esimies painotti, että perehdyttämistä yritetään kehittää koko ajan esimerkiksi opinnäytetyön avulla, koska asiakaspalvelutiimin henkilöstötyytyväisyyskyselyssä vuonna 2012 ilmeni tyytymättömyyttä perehdyttämistä kohtaan. Sekä esimies että perehdyttäjät olivat samaa mieltä siitä, että perehdyttämisen täytyy olla systemaattisempaa. Yhden haastateltavan perehdyttäjän mielestä tehtäväkohtaisen perehdyttämissuunnitelman tulisi olla myös Check in – lista, johon voisi merkitä jo läpikäytyt kohdat.

Tulokkaan ensimmäinen päivä on tärkeä sekä tulokkaalle että muulle työyhteisölle. Ensimmäisenä päivänä uutta myyntiassistenttia on vastassa asiakaspalvelutiimin esimies. Esimies kiertää uuden henkilön kanssa yksikön läpi ja esittelee hänet tulevalle työyhteisölle. Esimies painotti haastattelussa, että tulokkaalle hankitaan kulkukortti ja oikeudet järjestelmiin mahdollisimman nopeasti. Työsuhdeasiat käydään läpi nopeasti työsuhteen aloittamisen jälkeen. Perehdytettävät olivat myös tyytyväisiä ensimmäiseen työpäivään ja kokivat vastaanoton yritykseen onnistuneen hyvin. Työnantaja tarjosi heille lounaan ensimmäisenä työpäivänä.

Työsuhdeperehdyttämisessä läpikäytäviä aihealueita ovat esimerkiksi työsuhteen kesto, irtisanomisaika, vuosilomat, palkka, työterveys, työajan seuranta ja muut yleiset asiat. Tulokkaan kanssa käytävät pakolliset teemat on määritelty ABB Oy:n yhteiseen Check in-listaan, jonka esimies käy läpi uuden henkilön kanssa.

Perehdytettävien ja perehdyttäjien haastatteluissa ilmennyt henkilökohtaisen tehtäväkohtaisen perehdytysuunnitelman puuttuminen vaikuttaa selvästi

perehdyttämisen toteutukseen, koska perehdyttämistä ei ole suunniteltu johdonmukaisesti.

Kysyttäessä perehdyttäjiltä miten perehdyttämisen perehdytys on toteutettu, molemmat haastateltavat korostivat että parasta toteutuksessa on, että perehdytettävät istuvat aluksi perehdyttäjän vieressä seuraamassa perehdyttäjän työtä. Kun uusi henkilö on riittävän kauan seurannut työskentelyä vierestä, hän voi ruveta työskentelemään itsenäisemmin. Toinen perehdyttäjistä antoi negatiivista palautetta siitä, että perehdyttämisen toteutuksesta puuttuu yhdenmukainen toimiminen. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että riittävän ajan puuttuminen perehdyttämiseen vaikeuttaa huomattavasti sen toteuttamista. Esimiehen ja perehdyttäjien haastatteluissa ilmeni suuri ristiriita liittyen siihen, mitkä ovat heidän käsityksensä siitä mitä kaikkea perehdyttämisen toteutuksessa on käytävä lävitse ” *Aika on suurin ongelma. Kyllä aika hyvin ihmiset tietää mitä kaikkea tulokkaan täytyy oppia. Uusi henkilö ei kylläkään tiedä mitä kaikkea hänen täytyy oppia. Parempi että tulokas seuraa ensin vierestä.* ” (esimies) Toinen perehdyttäjistä taas kommentoi toteutusta ” *Meillä ei ole ollut mitään säännöllistä juttua. Tapauskohtaisesti ja riippuu siitä miten perehdyttäjä katsoo että miten menee. Tarvitaan yhdenmukaisuutta.* ”

Kaikilta haastateltavilta tiedusteltiin heidän näkökulmiaan, kuinka perehdyttämisen toteutusta voidaan kehittää. Esimiehen haastattelun vastauksissa korostui, että myyntiassistenttien koko perehdyttämisprosessia kehitetään myös johtoryhmässä koko ajan esimerkiksi lisäämällä tuotekoulutuksia ja tehostamalla sisäistä viestintää. Esimies oli sitä mieltä, että kiire on suurin haaste perehdyttämisen toteutukselle ” *Aika on otettava perehdyttämiselle. Aika. Tarkoitus olisi vähentää perehdyttämisen ajaksi omia töitä, siirtää tuuraajalle. Perehdyttäjällä on huoli omista tekemättömistä töistä. Aikaa enemmän perehdytykseen ja hoidetaan laadukkaasti.* ” Toinen haastateltavista perehdyttäjistä oli sitä mieltä, että uuden myyntiassistentin perehdyttämistä voitaisiin kierrättää. Jokainen perehdyttäjä huolehtisi tiettyyn asiakokonaisuuteen perehdyttämisestä. Näin työnopastaminen olisi selkeämpää ja perehdyttäjä ei olisi koko ajan kiinni perehdyttämisessä. Toinen perehdytettävistä kaipaa selkeää perehdytysuunnitelmaa ja uskoo sen auttavan perehdyttämisen

toteuttamisessa, kun kummatkin osapuolet ovat tietoisia mitä asioita käydään läpi ja millä aikataululla.

Perehdyttämisprosessin viimeinen osio haastatteluissa käsittelee perehdyttämisen seuranta ja arviointia eli miten se on toteutettu ABB Oy:n Domestic Sales – yksikössä. Haastatteluissa ilmenee, että perehdyttäjän arviointiin ei ole kiinnitetty juuri huomiota. Maaliskuusta 2013 lähtien ABB Oy:n toimesta on tullut jokaiseen yksikköön pakolliseksi esimiehen käydä seurantakeskustelu uuden tulokkaan ja perehdyttäjän kanssa. Perehdytettävä saa arvioida antamaansa panostusta ja kertoa mitä haluaa oppia vielä lisää. Perehdytettävä arvioi myös asteikolla 1-5 kuinka perehdyttäjä on onnistunut perehdyttämisessä. Seurantakeskustelun aikana on mahdollista huomata tarvetta lisäkoulutukselle. Toinen haastatteluista perehdyttäjistä ei kaivannut selkeää arviointia ja seuranta perehdyttämiseen ” *Sehän totentuu siinä kun näkee että pystyy itsenäisesti työskentelemään ilman virheitä.*” Esimiehen mukaan perehdyttämisen seuranta ja arviointia voidaan kehittää parhaiten avoimella kommunikaatiolla perehdyttämisen aikana. Perehdyttäjän on tärkeää olla mukana keskustelussa ja keskustelulla on oltava aito tarkoitus.

### 5.2.3 Perehdyttäjän rooli

Esimies on pääasiallisesti vastuussa perehdyttämisestä ja hän nimeää jokaiselle uudelle myyntiassistentille perehdyttäjän. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää millainen on hyvä perehdyttäjä ja miten perehdyttäjän perehdyttämiselle antamaa panosta voidaan lisätä. Esimiehen mukaan hyvä perehdyttäjä on puhelias, ymmärtää millainen on olla tulokas, huomiointikykyinen, kärsivällinen ja systemaattinen. Perehdyttämisen onnistuminen riippuu pitkälti siitä millainen perehdyttäjä ja perehdytettävä on kyseessä. Toinen haastatelluista perehdyttäjistä korosti, että aina uuden henkilön perehdyttämistä suunniteltaessa tulee huomioida myös perehdyttäjän persoonallisuus ja soveltuminen kyseiseen tehtävään. Haastatellut perehdyttäjät pitivät hyvän perehdyttäjän ominaisuuksina pitkäjänteisyyttä, rauhallisuutta ja riittävää ammattiosaamista. Toinen perehdyttäjistä kuvaili asian näin ” *Pitäisi olla pedagogi. Että osaisi tehdä asiat niin yksinkertaiseksi, että toinen oppii. Kärsivällisyys. Erehdyksien kautta oppii.*” Toinen haastatelluista perehdytettävästä oli sitä mieltä, että hyvä perehdyttäjällä on tilanneherkkyys, kiinnostus perehdyttämiseen sekä sanallisen ilmaisun taidot.

Haastatelluilta perehdyttäjiltä pyydettiin lisäksi kuvailemaan perehdyttäjän tehtävää. Perehdyttämisen työnjako esimiehen ja perehdyttämisen välillä oli selkeä toiselle perehdyttäjälle. Esimies vastaa työsuhteasioiden perehdyttämisestä ja perehdyttäjä varsinaisesta työnopastuksesta. Toinen perehdyttäjistä koki perehdyttäjänä olemisen todella vaikeaksi. Kun työtehtävät ovat itselle selkeät, on vaikea asettua tulokkaan asemaan. Hän korosti että perehdyttäjällä tulee olla riittävän hyvä ihmistuntemus. Toisen perehdyttäjän mielestä perehdyttämisen vastuunjako esimiehen ja varsinaisen perehdyttäjän välillä ei ole ollut tasapuolinen. Hänen mielestään esimies voisi osallistua enemmän varsinaiseen työnopastukseen, kun hänellä on vastuunaan lähinnä perehdyttämisen alkuvalmistelut.

Haastatteluissa jokaiselta kysyttiin myös miten perehdyttäjän perehdyttämiselle antamaa panosta voitaisiin lisätä. Esimies ehdotti haastattelussa että poikkeuksellisen hyvin hoidetusta perehdyttämisestä voitaisiin antaa pikapalkinto. Toisaalta hän totesi

perehdyttämisen kuuluvan myyntiassistentin työnkuvaan ja normaali kuukausipalkka on riittävä palkkio siitä.

Perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että perehdyttäjälle on annettava ehdottomasti lisää aikaa, mutta kummatkin totesivat sen olevan nykyisillä henkilöstöresursseilla vaikeaa. Ongelmaksi koettiin myös, että aikaa omien töiden tekemiseen perehdyttämisen aikana jää todella vähän. ” *Pitää antaa aikaa ähyttömän paljon enemmän. Omat työt toiselle. Mitä kauemmin aikaa käytetään, sitä enemmän hyötyä siitä on pidemmällä aikavälillä. Seuraisi että huomattaisi että tarvitaan lisää henkilöitä. Tärkeintä asiakaspalvelussa on että asiakkaita palvellaan ja tilaukset tehdään.* ”

#### 5.2.4 Kehityspolku

Haastatteluiden viimeinen osio käsitteli myyntiassistentin kehityspolkua, mitä se tarjoaa ja miten sitä voidaan kehittää. Asiakaspalvelupäällikön toiveena oli, että tämä aihealue käsitellään myös tässä tutkimuksessa lyhyesti.

ABB Oy:n Domestic Sales – yksikössä on kehitetty myyntiassistentin kehityspolku, jonka tavoitteena on edistää uralla etenemistä. Esimiehen mukaan myyntiassistentin toimenkuva ABB Oy:llä tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia edetä uralla. Esimiehen haastattelussa selvisi, millaisista vaiheista myyntiassistentin kehityspolku koostuu ” *Monilla kaupallinen koulutus, ja se antaa eväät toimia markkinoinnissa, taloudessa, myynnissä ym. Harjoittelija – vakituinen myyntiassistentti – Sap super user – tiimikoordinaattori. Monia mahdollisuuksia, oma osaaminen ratkaisee.*” Perehdyttäjien mielestä kehityskeskustelut ovat riittävä paikka käydä yhdessä myyntiassistentin kanssa läpi kehityspolun tarjoamia mahdollisuuksia. Toisen perehdytettävän mielestä uusille myyntiassistenteille voitaisiin jo työsuhteen alussa tiedottaa enemmän miten myyntiassistentin työstä voi edetä uralla. Tulokkaan motivaatio lisääntyy kun asioista tiedotetaan enemmän ja avoimemmin.

Myyntiassistentin kehityspolkua kehitetään jatkuvasti ” *Tarkoituksena laatia omat kehityspolut jokaiselle tiimille. Samalla se toimii osaamiskartoituksessa. Työnkiertoa tuetaan, jos halutaan vaihtaa tehtävänsä. Koko ajan kehitetään. Myöhemmin tarkoitus miettiä tarkemmin*



*myyntiassistentin kehityspolku.*” Toinen perehdyttäjästä ehdotti työn kierrättämistä myyntiassistenttien välillä.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ABB Oy:n Domestic Sales – yksikön asiakaspalvelutiimissä aloittavien uusien myyntiassistenttien perehdyttämisen nykytilaa ja miten perehdyttämistä voidaan kehittää. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja millainen on hyvä perehdyttäjä. Esimiehen toiveesta haastattelurunkoihin lisätty viimeinen teema koski myyntiassistentin kehityspolkua.

Tutkimuksen tekeminen antoi laaja-alaista tietoa perehdyttämisprosessin kokonaisuudesta, huomioiden sen kaikki osa-alueet. Lähtökohtana toimeksiannolle oli kesällä 2012 julkaistujen asiakaspalvelutiimin myyntiassistenttien henkilöstötyytyväisyyttä koskevan tutkimuksen tulokset. Tulokset osoittivat, että uusien myyntiassistenttien perehdyttämisessä olevan huomattavia puutteita. Osa vastanneista koki jääneensä työsuhteen alussa vaille riittävää perehdyttämistä. Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin löytää kehittämis ehdotuksia tulevien perehdyttämisten tueksi. Perehdyttämisen tutkiminen valikoitui opinnäytetyön aihe-alueeksi myös, koska koin henkilökohtaisesti perehdyttämisen olevan puutteellista myyntiassistentin työn vaativuuteen nähden työsuhteeni alkaessa keväällä 2012. Henkilöstötyytyväisyystutkimustulosten julkaisemisen jälkeen kohdeyritys haluaa kehittää uusien myyntiassistenttien perehdyttämisen laatua.

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että kohdeyrityksen johdolla ja perehdyttäjillä ovat osittain eri näkemykset perehdyttämisen kulusta. Haastateltavat perehdytettävät kokivat olevansa pettyneitä lähinnä työvälineiden ja perehdyttämissuunnitelman puuttumiseen. ABB Oy:n yhteisten ohjeiden mukaan esimiehen tulee käydä jokaisen uuden henkilön kanssa esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslista läpi, järjestää perehdyttämisen seurantakeskustelu ensimmäisen työssäolokuukauden jälkeen sekä antaa tulokkaalle perehdyttämisen arviointilomake, jonka hän voi palauttaa ABB Oy:n HR-keskukseen. Yleiset ohjeet on luotu kohdeyrityksen keskitetyssä henkilöstöhallintopalvelussa. Huolimatta yhteisistä ohjeista Domestic Sales – yksikön asiakaspalvelutiimissä toivottiin yksikkökohtaisempaa mallia perehdyttämiseen. Seuraavissa luvuissa käydään läpi perehdyttämisen vaiheet ja pyrin antamaan kehittämis ehdotuksia jokaiselle vaiheelle.

Haastattelurunkojen ensimmäisenä teemana oli tutkia perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita. Jokaiselta kolmelta kohderyhmältä haluttiin saada oma näkökulma tutkittavaan aiheeseen. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä perehdyttämisen merkityksestä ja tavoitteista. Esimiehen mielestä tavoitteena on, että koko perehdyttämisprosessi onnistuu laadukkaasti. Perehdyttäjät pitivät erityisen tärkeänä, että uusi henkilö oppii työtehtävät ja toimimaan itsenäisesti. Perehdytettävät korostivat virheetöntä työnjälkeä ja useiden järjestelmien käytön oppimisen tärkeyttä. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, täytyy ne ensin määrittää suunnitelmaksi. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on myös tärkeää keskittyä työnopastukseen.

Tutkimustulosten suurin ristiriita liittyy perehdyttämissuunnitelmaan. Esimiehen haastattelussa tuli ilmi, että uuden tulokkaan kanssa esimies käy läpi ABB Oy:n yhteisen tarkistuslistan läpi ja perehdyttäjä etenee henkilökohtaisen tehtäväkohtaisen listan mukaan työnopastuksessa. Sekä perehdyttäjien että perehdytettävien haastatteluissa selvisi, että yksikään heistä ei ole nähnyt henkilökohtaista tehtäväkohtaista perehdyttämissuunnitelmaa työsuhteensa aikana. Sekä perehdyttäjät ja perehdytettävät kokivat olleensa epätietoisia perehdyttämisen kulusta. Perehdytettävien mukaan esimies oli osittain käynyt ABB Oy:n yhteisen tarkistuslistan läpi, joka käsittää lähinnä työsuhteasioita. Jatkoa ajatellen henkilökohtainen tehtäväkohtainen perehdytysuunnitelma on hyvä luoda ennen uuden henkilön työsuhteen alkua. Suunnitelman tulee huomioida tulokkaan aiempi osaaminen. Esimiehen laatimassa tehtäväkohtaiseen suunnitelmaan on tärkeää määrittää perehdyttämisen aikataulu ja läpikäytävät asiat. Perehdyttävät joutuivat odottamaan myös useita viikkoja myyntiassistentin työssä tarvittavia työvälineitä. Tulevaisuudessa tarvittavien työvälineiden ja järjestelmäsalausojen on hyvä olla valmiina tulokkaan aloittaessa työt.

Haastateltavat perehdytettävät olivat tyytyväisiä ensimmäiseen työpäivään. Ensimmäisenä päivänä heitä oli vastassa esimies, joka esittelee heidät koko työyhteisölle. Näin tulokkaat kokevat itsenä tervetulleiksi uuteen työhön. He olivat tyytyväisiä myös kohdeyrityksen tarjoamaan ilmaiseen ateriaan ensimmäisenä päivänä.

Henkilökohtaisen tehtäväkohtaisen perehdyttämissuunnitelman puuttuminen vaikuttaa selvästi perehdyttämisen toteutukseen. Jos perehdyttäjillä olisi apunaan perehdytysuunnitelma, he osaisivat toimia työnopastuksessa johdonmukaisemmin tietyn aikataulun mukaisesti. Tulokkaat painottivat, että jos he olisivat nähneet suunnitelman etukäteen, heidän olisi ollut helpompi orientoitua työnopastuksessa läpikäytäviin teemoihin. Tyytyväisimpiä perehdytettävät olivat työnopastuksessa siihen, että he saivat istua perehdyttäjän vieressä seuraamassa heidän työskentelyään. Se auttaa heitä valmistautumaan tulevaan työhönsä. Toinen perehdyttäjistä toivoi työnopastuksen olevan johdonmukaisempaa. Ainoastaan riittävän tarkalla perehdyssuunnitelmalla voidaan vaikuttaa työnopastuksen johdonmukaisuuteen. Jatkuva kiire vaikuttaa perehdytyksen työnopastukseen, kun aikaa perehdyttämiselle jää liian vähän.

Tutkimuksen avulla saatiin useita kehittämisehdotuksia liittyen perehdytyksen toteuttamiseen. Esimiehen mukaan johtoryhmä on huomionnut puutteet myyntiassistenttien perehdyttämisessä esimerkiksi järjestelemällä tuotekoulutuksia. Perehdyttämisen kierrättämistä ehdotti yksi perehdyttäjistä. Jokaiselle perehdyttäjälle voitaisiin antaa tietty alue, jonka hän opettaa uudelle tulokkaalle. Näin yksi perehdyttäjä ei ole kiinni koko ajan työnopastuksessa ja uusi henkilö tutustuu paremmin työtovereihin. Toinen mahdollisuus on siirtää perehdyttäjältä hänen työtehtävänsä muille, jotta hän voi keskittyä ainoastaan työnopastukseen.

Perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin ei ole juuri kiinnitetty huomiota aiemmin. Kehitysaskel eteenpäin tapahtui keväällä 2013, kun ABB Oy:n yhteisten sääntöjen mukaan esimiehen täytyy käydä seurantakeskustelu perehdyttäjän ja tulokkaan kanssa kuukausi työsuhteen alkamisen jälkeen. Kummallekin haastatellulle perehdytettävälle järjestetään seurantakeskustelu alkukesän aikana.

Perehdyttäjiltä kysyttiin miten he ovat kokeneet perehdyttäjänä olemisen. Molemmat olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen on vaikeaa, koska se vaatii tilanneherkkyyttä ja pedagogisia valmiuksia. Kaikki haastateltavat kuvailivat hyvän perehdyttäjän olevan kärsivällinen, rauhallinen ja kiinnostunut perehdyttämisestä. Ennen uuden henkilön

työsuhteen alkua esimiehen on hyvä käydä perehdyttämisen kulkua yksityiskohtaisemmin läpi perehdyttäjän kanssa.

Yksi perehdytettävä toivoi, että olisi saanut työsuhteen alussa enemmän tietoa myyntiassistentin mahdollisista kehittymismahdollisuuksista. Tietoisuus vaihtoehtoista lisää motivaatiota. Perehdyttäjien mukaan vuosittain kaksi kertaa pidettävät kehityskeskustelut esimiehen ja myyntiassistentin välillä on riittävä paikka käydä yhdessä läpi mahdollisia etenemismahdollisuuksia.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut minulle paljon tutkimuksen tekemisestä. Teoreettinen viitekehys loi tutkimukselle teoriaperustan, jonka perusteella tutkittavat teemat valittiin. Olen ollut onnekas saadessani tutustua työnantajani/kohdeyritykseni perehdyttämisprosessin kulkuun. Tämä tutkimus on tarkoitettu luettavaksi koko Domestic Sales – yksikölle.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy. Helsinki.

ABB Oy 2013 a. Luettavissa:

<http://www.abb.fi/cawp/fiabb251/0b5e2755355c156dc12579bb003910a4.aspx>.

Luettu 19.4.2013

ABB Oy 2013 b. Luettavissa:

<http://fi.inside.abb.com/cawp/gad00091/78c8cea27258e3d1c2256b90004275d0.aspx>.

Luettu 19.4.2013

Barman, J. 19.4.2013. Myyntiassistentti. ABB Oy. Haastattelu. Helsinki

Dessler, G. 2009. A Framework for Human Resource Management. Viides painos. Prentice Hall. Lontoo.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita. Helsinki

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava. Keuruu.

Henkilöstöjohtaminen. Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen. Luettavissa:

[http://www.henkilostojohtaminen.org/Henkiloestoen\\_kehittaaminen\\_d3414.html](http://www.henkilostojohtaminen.org/Henkiloestoen_kehittaaminen_d3414.html).

Luettu 16.3.2013.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettavissa:

[http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf).

Luettu 28.4.2013

Kasvatustieteiden laitos/Erityispedagogiikan yksikkö. 2009 a. Luettavissa:

<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>.

Luettu 28.4.2013

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9.painos. WSOY. Helsinki.

Kirjastot. Luettavissa:

<http://www.kirjastot.fi/kysy/arkistohaku/kysymys/?ID=e5bdd57b-b3ac-4368-a67d-c53d39903add>. Luettu 20.5.2013

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media.

Jyväskylä.

Korppi, M. 8.4.2013. Asiakaspalvelupäällikkö.

Kuntatyönantajat. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Luettavissa:

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/osaamisen-kehittäminen/Sivut/default.aspx>. Luettu 23.1.2013

Lehtinen, T. 10.4.2013. Myyntiassistentti. ABB Oy. Haastattelu. Helsinki.

Lillinen, A. 10.4.2013. Myyntiassistentti. ABB Oy. Haastattelu. Helsinki.

Lipsanen, N. 8.4.2013. Harjoittelija. ABB Oy. Haastattelu. Helsinki.

L1.1.2002/738 Työturvallisuuslaki.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos.

Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Oulun yliopisto. Osaamiskartoitus. Luettavissa:

<http://www.oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm>. Luettu 11.2.2013.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Työ – ja elinkeinoministeriö. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Luettavissa:

<http://www.tem.fi/?s=4047>. Luettu 21.3.2013

Valtiovarainministeriö. Osaamisen kehittäminen. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/15\\_Henkilostovoimavarojen\\_johtaminen/02\\_Osaamisen\\_kehittaminen/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/02_Osaamisen_kehittaminen/index.jsp). Luettu 12.2.2013

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.



# **Liitteet**

Liite 1. Haastattelurunko esimiehelle.

## **1. Perehdyttäminen**

- Mikä on myyntiassistentin perehdyttämisen merkitys?
- Mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt?
- Miten tavoitteet voidaan saavuttaa?

## **2. Perehdyttämisprosessi**

### **Perehdyttämisprosessi**

- Kuvaile ABB Oy:n Domestic Sales – yksikön myyntiassistentin perehdyttämisprosessia ja sen vaiheita

### **Suunnittelu**

- Miten perehdyttämisen suunnittelu on toteutettu?
- Miten perehdyttämisen suunnittelua voidaan kehittää?

### **Toteutus**

- Miten perehdyttämisen toteutus on toteutettu?
- Kuvaile mitä ja miten uutta tulokasta tiedotetaan ennen työsuhteen alkamista?
- Kuvaile uuden henkilön vastaanottoa ja yritykseen perehdyttämistä
- Mitä eri osa-alueita työsuhdeperehdyttämisessä käydään läpi?
- Mitä osa-alueita liittyy uuden henkilön työnopastukseen?
- Miten perehdyttämisen toteutusta voidaan kehittää?

### **Seuranta ja arviointi**

- Entä miten seuranta ja arviointi on toteutettu?
- Miten seuranta ja arviointia voidaan kehittää?
- Onko kaikki perehdyttämisprosessin vaiheet (suunnittelu, toteutus ja seuranta/arviointi) huomioitu tasapuolisesti?

### **3. Perehdyttäjän rooli**

- Kuka vastaa pääasiassa perehdyttämisestä?
- Nimitetäänkö perehdytettävälle henkilökohtainen perehdyttäjä?
- Kuvaile hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia?
- Miten perehdyttäjän perehdyttämiselle antamaa panosta voidaan lisätä?

### **4. Laki perehdyttämisestä**

- Miten lain määräämät ehdot perehdyttämiselle on otettu huomioon?
- Miten voidaan varmistaa että perehdyttämisessä huomioidaan kaikki lain määräämät osa-alueet?

### **5. Kehityspolku**

- Millaisia mahdollisuuksia myyntiassistentin kehityspolku tarjoaa?
- Miten sitä voidaan kehittää?

Liite 2. Haastattelurunko perehdyttäjälle.

## **1. Perehdyttäminen**

- Mikä on myyntiassistentin perehdyttämisen merkitys?
- Mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt?
- Miten tavoitteet voidaan saavuttaa?

## **2. Perehdyttämisprosessi**

### **Perehdyttämisprosessi**

- Kuvaile ABB Oy:n Domestic Sales – yksikön myyntiassistentin perehdyttämisprosessia ja sen vaiheita

### **Suunnittelu**

- Miten perehdyttämisen suunnittelu on toteutettu?
- Miten perehdyttämisen suunnittelua voidaan kehittää?

### **Toteutus**

- Miten perehdyttämisen toteutus on toteutettu?
- Kuvaile mitä ja miten uutta tulokasta tiedotetaan ennen työsuhteen alkamista?
- Kuvaile uuden henkilön vastaanottoa ja yritykseen perehdyttämistä
- Mitä eri osa-alueita työsuhdeperehdyttämisessä käydään läpi?
- Mitä osa-alueita liittyy uuden henkilön työnopastukseen?
- Miten perehdyttämisen toteutusta voidaan kehittää?

### **Seuranta ja arviointi**

- Entä miten seuranta ja arviointi on toteutettu?
- Miten seuranta ja arviointia voidaan kehittää?
- Onko kaikki perehdyttämisprosessin vaiheet (suunnittelu, toteutus ja seuranta/arviointi) huomioitu tasapuolisesti?

## **3. Perehdyttäjän rooli**

- Kuvaile perehdyttäjän tehtävää
- Kuvaile vastuunjako esimiehen ja varsinaisen perehdyttäjän välillä

- Kuvaile hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia
- Miten perehdyttäjän perehdyttämiselle antamaa panosta voidaan lisätä?

#### **4. Laki perehdyttämisestä**

- Miten lain määräämät ehdot perehdyttämiselle on otettu huomioon?
- Miten voidaan varmistaa että perehdyttämisessä huomioidaan kaikki lain määräämät osa-alueet?

#### **5. Kehityspolku**

- Millaisia mahdollisuuksia myyntiassistentin kehityspolku tarjoaa?
- Miten sitä voidaan kehittää?

Liite 3. Haastattelurunko perehdytettävälle.

## **1. Perehdyttäminen**

- Mikä on myyntiassistentin perehdyttämisen merkitys?
- Mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt?
- Miten tavoitteet voidaan saavuttaa?
- Miten uusi myyntiassistentti hyötyy perehdyttämisestä?

## **2. Perehdyttämisprosessi**

### **Perehdyttämisprosessi**

- Kuvaile ABB Oy:n Domestic Sales – yksikön myyntiassistentille järjestettyä perehdyttämisprosessia ja sen vaiheita

### **Suunnittelu**

- Miten perehdyttämisen suunnittelu on toteutettu?
- Miten perehdyttämisen suunnittelua voidaan kehittää?

### **Toteutus**

- Miten perehdyttämisen toteutus on toteutettu?
- Kuvaile mitä ja miten uutta tulokasta tiedotetaan ennen työsuhteen alkamista?
- Kuvaile uuden henkilön vastaanottoa ja yritykseen perehdyttämistä
- Mitä eri osa-alueita työsuhteperehdyttämisessä käydään läpi?
- Mitä osa-alueita liittyy uuden henkilön työnopastukseen?
- Miten perehdyttämisen toteutusta voidaan kehittää?

### **Seuranta ja arviointi**

- Entä miten seuranta ja arviointi on toteutettu?
- Miten seuranta ja arviointia voidaan kehittää?
- Onko kaikki perehdyttämisprosessin vaiheet (suunnittelu, toteutus ja seuranta/arviointi) huomioitu tasapuolisesti?

## **Muuta**

-Miten perehdyttävän tausta (entiset työpaikat, osaaminen, koulutus) huomioitiin perehdyttämisessä?

## **3. Perehdyttäjän rooli**

-Kuvaile hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia

-Miten perehdyttäjän perehdyttämiselle antamaa panosta voidaan lisätä?

## **4. Laki perehdyttämisestä**

-Miten lain määräämät ehdot perehdyttämiselle on otettu huomioon?

- Miten voidaan varmistaa että perehdyttämisessä huomioidaan kaikki lain määräämät osa-alueet?

## **5. Kehityspolku**

-Kuvaile missä näet itsesi viiden vuoden päästä

